

# **A inserção dos países em desenvolvimento no mercado global de animação**

Marina Moreira da Gama

# A inserção dos países em desenvolvimento no mercado global de animação

Marina Moreira da Gama\*

## Resumo

Com 25% do mercado audiovisual, faturamento global de US\$ 100 bilhões em 2006 correntes e US\$ 222 bilhões em 2013, a animação é um dos segmentos da indústria criativa mundial com maior potencial de crescimento. O bom desempenho global do mercado de animação digital nos últimos anos sugere uma oportunidade econômica para empresas não vinculadas às *majors* estadunidenses, inclusive de países em desenvolvimento, como o Brasil. E a inserção de empresas de países em desenvolvimento no mercado de animação global perpassa a divisão internacional do trabalho e a nova especialização da produção entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. A entrada efetiva dos países em desenvolvimento no mercado mundial de desenho animado se daria, então, para as empresas que conseguiram construir competências essenciais para concorrer globalmente nos mercados em que a entrada ainda é factível, como o televisivo e o *direct-to-video*.

---

\* Economista do BNDES. A autora agradece a Luciane Gorgulho, chefe do Departamento de Cultura, Entretenimento e Turismo da Área Industrial (AI/DECULT) do BNDES, e aos pareceristas anônimos os valiosos comentários, mas, sobretudo, a Patrícia Zendron, gerente do AI/DECULT, o compartilhamento de ideias e ideais. Este artigo é de exclusiva responsabilidade da autora, não refletindo, necessariamente, a opinião do BNDES.

## **Abstract**

With 25% of the audiovisual market, global turnover of US\$ 100 billion in 2006 and US\$ 222 billion in 2013 (both at the current exchange rate), animation is one of the segments in the world's creative industry with the highest potential for growth. The exceptional global performance of the digital animation market over the last few years suggests that there is an economic opportunity for companies not yet connected to the US majors, including emerging countries, such as Brazil. Besides this, inserting emerging countries in the global animation market fosters the international division of work and the new specialization in production between developed and developing countries. The effective arrival of emerging countries in the worldwide cartoon market has become possible for companies that have managed to build up the required competence to compete globally in markets that are still open, such as TV and direct-to-video.

## Apresentação

As indústrias criativas estão se tornando rapidamente um fator de geração de renda e emprego qualificado para as economias desenvolvidas e em desenvolvimento [Gama (2012)]. Com 25% do mercado audiovisual, faturamento global de US\$ 100 bilhões em 2006 correntes e US\$ 222 bilhões em 2013, a animação é um dos segmentos da indústria criativa mundial com maior potencial de crescimento [Digital Vector (2014)]. Como essa indústria tem crescido, em média, 7% ao ano, o provável faturamento mundial para 2017 estaria em cerca de US\$ 291 bilhões [Digital Vector (2014)]. E mais: em 2013, a indústria audiovisual de animação digital movimentou cerca de US\$ 500 bilhões em licenciamento de marcas e personagens, o que representa mais do que o dobro do realizado em 2006 (US\$ 200 bilhões) [Kidscreen Magazine (2014)].

Com esse panorama, afirma-se que a indústria de animação se tornou, gradualmente, um setor de dimensão econômica relevante para alguns países e um importante mecanismo de crescimento econômico para outros: a animação estadunidense tornou-se a sexta maior indústria do país; o Canadá é o maior produtor de animação mundial, com quatrocentas horas por ano; na Europa, € 2 bilhões foram destinados para financiar quinhentas animações no continente por intermédio da União Europeia (segundo o *site* Cartoon Media); no Japão, a indústria de entretenimento<sup>1</sup> é a terceira maior do país; por fim, a produção de animação na Coreia do Sul é tão significativa, que atualmente é responsável por um terço da produção de animação mundial [Digital Vector (2014)].

---

<sup>1</sup> Que contempla a *animé* (desenho animado), o *mangá* (quadrinhos) e a indústria de jogos digitais, todos com características específicas, incluindo os olhos grandes dos personagens e o traço simplificado, mas realizados computacionalmente.

Assim, se a indústria de animação no mundo é crescente, resta investigar se há oportunidade de novos entrantes de países não pertencentes ao eixo principal de produção audiovisual (sobretudo Estados Unidos, Canadá, Europa e Ásia). Por isso, este artigo baseia-se no arcabouço teórico de economia industrial para discutir a possibilidade de inserção de empresas de países em desenvolvimento nos diferentes mercados de animação digital, dada a peculiaridade de suas estruturas industriais (concentração de mercado, diferenciação de produto e barreiras à entrada). Para alcançar esse objetivo, o artigo está dividido em quatro partes, além desta apresentação e das considerações finais.

A segunda parte do artigo trata das técnicas (animação 2D e 3D, manual ou computadorizada) e dos mercados de animação, com destaque para a animação feita para cinema, TV e *direct-to-video*. A terceira parte descreve o processo produtivo de animar e o fenômeno da globalização da cadeia de valor da animação, enfatizando os processos de *outsourcing* e coprodução internacional. A quarta expõe a estrutura industrial dos principais mercados de animação digital, com destaque para a concentração de mercado, barreiras à entrada e diferenciação de produto, para, então, a quinta parte do artigo discorrer sobre a possibilidade de inserção de empresas de países em desenvolvimento nos mercados de animação digital que tenham barreiras à entrada transponíveis e rivalidade baixa.

## **As técnicas e os mercados de animação**

A animação é um processo no qual diferentes quadros ou células, desenhados com pequenas mudanças de posição do conteúdo, de cada vez, são gravados conjuntamente de tal maneira que dão a ilusão de movimento quando apresentados em uma veloci-

dade predeterminada. Como a visão humana só consegue registrar 12 imagens por segundo, sequências com mais de 12 imagens criam a ilusão de movimento contínuo, o que resulta em um produto audiovisual, por meio de ilustração manual ou computadorizada. Enquanto na animação manual o desenho animado é visto na dimensão 2D, na animação computadorizada a dimensão a ser vista pode ser a 2D ou até mesmo a 3D.<sup>2</sup>

## As técnicas de animação

O desenho animado surgiu no início do século XX, derivado de uma sequência de quadros feitos à mão. A ilustração manual é feita com lápis e papel e cada pose da personagem é desenhada separadamente à mão para a criação de uma sequência lógica que dá a impressão de movimento. A maior parte do esforço deriva de desenhar, contornar e colorir os personagens de cada quadro. O resultado é um desenho animado visto na dimensão 2D com elevado atributo estético. Por isso, a qualidade da animação depende do nível artístico da equipe de produção. Atualmente, com o avanço da computação, raras são as animações manuais feitas para comercialização no cinema ou na TV. Surgida na década de 1970, a computação gráfica possibilitou auxiliar o processo produtivo de animação, aumentando a produtividade do artista,<sup>3</sup> dado que não é mais necessário contornar e

---

<sup>2</sup> Na imagem 2D, não há volume e a representação da realidade depende da percepção do animador, dificultando a visualização dos detalhes e impossibilitando o reconhecimento da estrutura real do objeto. No entanto, com as imagens 3D, que são compostas em conjunto, é possível a total compreensão tridimensional do objeto. Há presença de volume, e a representação da realidade é mais exata.

<sup>3</sup> A produtividade de uma animação 2D manual para uma realizada com auxílio computacional aumentou seis vezes [Digital Vector (2014, p. 81)].

pintar repetidamente todo quadro à mão, o que reduz o tempo de renderização<sup>4</sup> [Yoon (2008)].

O auxílio computacional no processo de animação resulta em um desenho animado digital visto também, na maioria das vezes, na dimensão 2D, cuja qualidade depende muito do número de quadros de cada “tomada”, que segmenta a obra audiovisual em animação completa ou limitada. A animação digital 2D completa requer o registro de, no mínimo, 18 quadros por segundo, ofertando um desenho detalhado e um movimento regular. A animação limitada usa um número menor de quadros por segundo, o que resulta em um desenho menos detalhado. O uso de um número menor de quadros que conectam os desenhos para criar as imagens reduz custos de produção, mas sacrifica a descrição realista dos movimentos e imagens. Consequentemente, a animação digital 2D completa tende a ser usada quando se busca qualidade, como no caso de longas-metragens para cinema, o que aumenta o orçamento dos projetos, enquanto a animação 2D limitada tende a ser usada em projetos focados em orçamentos menores, como no caso de séries de animação para a TV e *direct-to-video*. Em 2013, a produção de animação digital 2D limitada para TV foi responsável por 90% do total produzido para as televisões do mundo [Digital Vector (2014)].

Outras técnicas de animação que podem ser realizadas com a ajuda computacional são o *stop motion* e a *cutout*. O *stop motion* é a animação feita com objetos reais, como bonecos de massinha ou qualquer outro objeto registrado quadro a quadro (como o longa 3D estadunidense *Coraline*). A *cutout* é a animação feita de recorte de

---

<sup>4</sup> Renderização é o processo no qual se converte uma série de imagens em um arquivo visual. Ao renderizar, o programa calcula para cada cena a perspectiva do plano – 2D ou 3D –, a textura, a cor e a transparência dos objetos, além das sombras e da luz dos planos trabalhados. Ao longo da história da computação gráfica, o ato de renderizar sempre exigiu grande capacidade computacional.

papel, também gravado quadro a quadro (como a série de animação francesa *Charlie e Lola*). Esses tipos de animação são mais artesanais, sua qualidade artística (e não tecnológica) é privilegiada e carregam elevado índice cultural.<sup>5</sup> Como exigem mão de obra especializada e como a peculiaridade do conteúdo dificulta o processo de distribuição e comercialização, as animações artesanais se financiam, muitas vezes, mediante participação governamental.

O auxílio computacional na animação é, atualmente, a praxe, sobretudo para realizar séries para a TV e obras *direct-to-video*, mas desde meados dos anos 1990 se tem usado, especialmente para a produção de longas-metragens para o cinema, a técnica na qual a animação é realizada integralmente por meio de computação gráfica e programação computacional, chamada de CGI (*computer-generated imagery*). Na CGI, todos os objetos, personagens e movimentos baseiam-se em algoritmos e especificações computacionais criados em um espaço virtual. A produção de uma imagem de computação gráfica envolve três passos básicos. No primeiro, o *designer* gráfico faz um modelo geométrico computacional que envolve descrever todos os elementos (objetos e personagens) de uma cena, alocá-los adequadamente no espaço virtual e definir as variáveis de articulação (*avars*) que controlam os movimentos dos elementos. O segundo passo envolve definir a aparência de cada elemento: cor, textura, refletividade, transparência, sombreamento etc. O passo final é renderizar a cena, isto é, calcular a aparência de todos os *pixels*, o que converte a programação computacional feita em imagens.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Um bem que carrega elevado índice cultural é aquele que possui alto valor artístico ou alta representatividade cultural.

<sup>6</sup> Renderizar requer definições da localização da câmera e da luz, isto é, a cena é marcada por raios de luz imaginários que ligam o olho do espectador ao objeto através de uma janela que representa a “tela”, o que torna essa tarefa extremamente complexa.



Uma animação CGI tem algumas vantagens. Uma delas deriva do fato de a imagem ser resultado de um programa computacional, o que cria um acervo de algoritmos e variáveis de diferentes imagens para serem usados quando necessário, nas próximas animações. Além disso, como as cenas podem ser tratadas a qualquer tempo, o computador permite que o artista faça escolhas de forma mais eficiente. E a possibilidade da separação de tarefas de um processo que não precisa mais ser linear aumenta, teoricamente, a velocidade da produção, pois, por exemplo, diferentes animadores podem trabalhar ao mesmo tempo com a face de um personagem específico enquanto outros trabalham com seu corpo<sup>7</sup> [Digital Vector (2014)].

Ainda, o interessante é que na animação digital tipo CGI os conteúdos produzidos geralmente são vistos na dimensão 3D, que pode também ser ampliada com a técnica da estereoscopia, que consiste em captar a mesma imagem em dois ângulos diferentes alinhados horizontalmente, para aumentar sua profundidade e dar mais realismo ao conteúdo audiovisual. A estereoscopia é usada, sobretudo, para produzir longas-metragens do tipo *blockbuster* para o cinema.<sup>8</sup>

Na animação digital 3D CGI, a qualidade da obra audiovisual está atrelada sobretudo aos avanços tecnológicos de *softwares* específicos (como o 3ds Max, o Maya, o Mental Ray e o Soft Image, vendidos no mercado, ou proprietários, como aqueles da Pixar, passíveis ou não de licenciamento) e ao poder de processamento dos *hardwares* [Tschang e Goldstein (2004)]. Os estúdios de produção de *games* também usam a técnica CGI, o que aumenta muito a complementaridade entre essas indústrias.

---

<sup>7</sup> Teoricamente, pois existe a possibilidade de a não linearidade processual resultar em refinamentos infinitos de imagens.

<sup>8</sup> A audiência do cinema prefere produções 3D [Yoon (2008)].

## Os mercados de animação digital

Um mercado é o lócus no qual a comercialização de um bem acontece. Pode ser definido pela ótica da demanda, incorporando no mesmo mercado todos os produtos que sejam substituíveis entre si pelo consumidor, e pela ótica da oferta, incluindo os diversos produtos feitos com técnicas de produção reconversíveis pelos diferentes produtores.<sup>9</sup>

Assim, pelo lado da oferta, a indústria audiovisual de animação digital se segmenta na produção de conteúdo (as séries ou os longas para TV, outros canais e cinema e as peças publicitárias) e na produção de efeitos visuais utilizados como insumos para outros produtos audiovisuais e jogos digitais (*games*). No caso da produção de séries ou longas de animação para a TV, *direct-to-video* e cinema, a vantagem para o estúdio com a produção do conteúdo é a possibilidade de detenção da propriedade intelectual e, conseqüentemente, geração de rendas complementares de distribuição e de licenciamento, como será visto, o que não ocorre na concepção de peças publicitárias, que são um serviço contratado.

Os efeitos visuais de animação digital são muito utilizados na finalização de outros produtos audiovisuais, incluindo filmes de longa-metragem *live-action*<sup>10</sup> (como *Avatar*, *Piratas do Caribe* e *Senhor dos Anéis*), peças publicitárias e *games* (sobretudo os de console), o que contribui para o faturamento da empresa e para seu avanço tecnológico, na medida em que a criação desses efeitos requer técnicas computacionais bastante avançadas, fortalecendo

---

<sup>9</sup> Sobre o assunto, ver Possas (1996). Por exemplo, no caso de bebidas alcoólicas, o mercado seria definido pelos consumidores como o mercado de bebidas alcoólicas em geral, caso esses consumidores substituíssem cerveja e vinho, mas seria definido necessariamente pelos produtores como mercado de cerveja e mercado de vinho, pois os bens têm processo produtivo diferente e excludente.

<sup>10</sup> Aquele que é realizado com atores e cenários reais.

as competências essenciais da empresa em termos tecnológicos. Um tipo especial de efeito visual é o *motion capture*, a captura por meio de sensores eletrônicos da posição e movimentos de objetos em um espaço e a transferência das informações (por *wireless*) para formatos trabalháveis em computador. Os dados recebidos são manipulados até se tornarem uma imagem animada. O uso do *motion capture* concede maior realismo à animação e por isso é mais frequentemente utilizado em filmes *live-action* (*Guerra nas estrelas* e *Planeta dos macacos*, por exemplo). Assim, os consumidores dos efeitos visuais são empresas de *games* e de conteúdo audiovisual *live-action*, que os utilizarão em suas produções de conteúdo, sendo basicamente uma prestação de serviço, que não origina propriedade intelectual própria para a produtora de animação.

Pela ótica da demanda, os principais mercados para a animação digital são aqueles em que os produtos consumidos são os filmes de longa-metragem e as séries animadas de curta duração para TV (os famosos desenhos animados, como *Pica-Pau*, *Bob Esponja* e *Peppa Pig*) ou *direct-to-video*, séries de animação feitas para serem vistas de forma não linear pelo consumidor, como DVD (como a série *Bebê Einstein*), e os serviços digitais, que incluem o *video on demand* (VOD), como o Now da Net, o *subscribe video on demand* (SVOD), do Netflix, e o *over the top*, como o iTunes e canais da internet do tipo YouTube.<sup>11</sup>

O sucesso econômico mais recente dos desenhos animados voltados para o cinema (com o lançamento no início dos anos 1990 de *Rei Leão* e *A Bela e a Fera* e especialização em animação digital

---

<sup>11</sup> Em 2013, o cinema foi responsável por 44% da receita audiovisual, a TV por 20%, e o *direct-to-video* por 36% [Digital Vector (2014)].

CGI 3D, caso da Pixar),<sup>12</sup> para a TV, com o aparecimento dos canais exclusivos de transmissão de desenhos animados 24 horas (em parte, resultado da liberalização dos mercados de transmissão nacionais e do aumento da chamada classe média), e para o *direct-to-video*, dada a disseminação do entretenimento a qualquer hora e em qualquer lugar, nos diversos dispositivos móveis, está relacionado a algumas vantagens sobre outros conteúdos audiovisuais, como os filmes ou séries *live-action*, embora haja maior risco no negócio, dado o custo elevado de produção. Essas vantagens são as seguintes:

- i. emprego de mão de obra qualificada em uma produção do tipo trabalho-intensiva, o que é muito relevante em sistemas produtivos pós-industriais, focados em serviços;
- ii. maior potencial de exportação por causa da dublagem natural, da linguagem visual universal e da maior vida em prateleira (*shelf life*) dos programas;
- iii. criação de propriedade intelectual própria e grande potencial de receitas estendidas, derivadas de distribuição para canais secundários e licenciamento para produtos de diversos segmentos do varejo;
- iv. maior ciclo de vida do produto, na medida em que o sucesso das primeiras temporadas de um desenho animado ou do primeiro filme cria condições para negociações de outras temporadas ou de continuações; e

---

<sup>12</sup> Em 1986, Steve Jobs comprou a Pixar, o braço de computação gráfica da Lucas Film, por US\$ 10 milhões, para torná-la o maior estúdio de produção de animação CGI dos Estados Unidos. Em 1995, a Pixar fez o primeiro longa 3D do mundo e mudou o rumo do cinema de animação. O seu IPO alcançou US\$ 140 milhões em 1995. As inovações tecnológicas foram tantas, que renderam mais de cem prêmios para a empresa. Em 2006, a Pixar foi vendida para a Disney por US\$ 7,4 bilhões.

- v. capacidade de se apresentar em diferentes formatos e durações, aumentando a possibilidade do consumo.

Dada a maior relevância em termos de geração de renda e potencial inovativo da produção de conteúdo com a possibilidade de geração de propriedade intelectual como *core business* dos estúdios de animação, este artigo está centrado nos mercados de desenhos animados para cinema, para a TV e o *direct-to-video*.

### A importância da propriedade intelectual (PI)<sup>13</sup>

O aumento da competição entre empresas em um mercado globalizado faz com que o conhecimento e a capacidade de inovar tenham papel relevante. Por isso, a propriedade intelectual passa a ser instrumento fundamental para a competitividade da empresa.

Na atividade audiovisual, a inovação é o conteúdo novo, entendido como um ativo gerador de direito de propriedade intelectual, tal como aquele que envolva a criação de novos personagens, marcas ou formatos, no qual se vislumbre significativa capacidade de geração de receitas futuras derivadas de licenciamento ou outras formas de rentabilização de direitos, ou aquele que se destine a novas plataformas, de caráter digital, interativo, multiplataforma ou transmídia.

Tal como nas inovações tecnológicas, para produzir um conteúdo novo, inovador, a atividade criativa: (i) envolve alto grau de conhecimento técnico específico (linguagem artística); (ii) organiza-se na forma de equipes estáveis de desenvolvimento (núcleos criativos de estúdios etc.); (iii) demanda investimentos com alto grau de risco de *performance* comercial (lançamento de filmes, séries, novos

---

<sup>13</sup> Propriedade intelectual (PI), segundo a Convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual, é a soma dos direitos imateriais, possuidores de valor econômico, relativos às obras literárias, artísticas e científicas.

personagens); (iv) gera direitos de propriedade intelectual (direito autoral, direitos conexos, registro de marcas e patentes referentes a novos personagens, formatos etc.); e (v) constrói um ativo de longo prazo para as empresas criativas com grande potencial de geração de receitas futuras (catálogos de filmes e séries, licenciamento da imagem de personagens, marcas etc.).

Assim, a obra audiovisual de animação nova, inovadora, é um conteúdo imaterial, intangível e fruto da criatividade humana, por isso passível de ser constituído como uma propriedade intelectual, na forma de direito autoral e registro de marca e patente, o que assegura a seu criador o direito de proteção e exploração da marca e dos personagens que cria. A propriedade intelectual gera receita para a empresa e possibilita a divulgação da marca e dos personagens, fontes de reputação que, como visto, para Caves (2000), é fundamental para a sobrevivência das empresas em mercados da indústria criativa.<sup>14</sup>

É nesse sentido que a construção de uma biblioteca de direitos proprietários representa a cumulatividade de conhecimento no interior da firma, que é uma vantagem competitiva de longo prazo [Pisano (2006)]. Assim, a propriedade intelectual é um diferencial de competitividade e constitui importante ativo intangível capaz de produzir o salto de qualidade que faz a empresa mudar de patamar concorrencial no mercado global.

É também por meio da propriedade intelectual que o estúdio de animação pode alavancar ganhos extraordinários. A geração de receita advém da garantia da relação entre a criação e o criador por um período de tempo, permitindo a distribuição da obra audio-

---

<sup>14</sup> Segundo Shapiro e Varian (2003), o bem cultural é um bem de experiência, que precisa ser consumido para que o consumidor lhe atribua valor. A superação desse problema é possível por meio da promoção da marca e da reputação, que conferem à experiência alguma referência.

visual para outras janelas de exibição, diferentes da janela original, e o licenciamento para *merchandising* – venda de produtos diversos com estampas de personagens ou marca, o que permite que a produtora proprietária do direito perpetue seus ganhos caso seu conteúdo tenha bom desempenho no mercado.

A distribuição para outras janelas de exibição é a primeira atividade a ser feita pelo estúdio de animação quando proprietário dos *underlying rights*<sup>15</sup> do longa ou da série de animação: após a distribuição para o cinema ou para o primeiro canal televisivo negociado, busca-se a comercialização do conteúdo em outros canais de televisão paga e aberta, DVD, VOD, SVOD e internet. Isso é importante para a estratégia de rentabilização da empresa, dado o aumento substancial nos últimos anos da demanda por séries de curta duração para televisão e *direct-to-video*: a curva de receita dos conteúdos audiovisuais pelo tempo de exibição nas diversas janelas é uma cauda longa, na qual, inicialmente e com grande rentabilidade, se encontra a distribuição para o cinema, seguida da TV paga e aberta e, posteriormente, do *direct-to-video*.

Por sua vez, o licenciamento para *merchandising* de produtos diversos estampados com a marca ou personagens, como roupas, brinquedos e alimentos, ou formatos, como *shows* ao vivo, *games* e *softwares* interativos, cria a possibilidade de exploração de receitas adicionais, que em alguns casos chega a ser descomedida. Os números obtidos com licenciamento animaram a oferta e a produção dos desenhos nos últimos anos. Segundo a revista do Licensing Group, apenas 20%, em média, da receita dos filmes de longa-metragem para cinema vem da bilheteria. Os demais 80% são provenientes dos direitos de uso dos personagens em diversos produtos. Na TV,

---

<sup>15</sup> Direitos autorais referentes a um formato original replicado para novos formatos, como um novo filme com novo formato de personagens já conhecidos.

o licenciamento para *merchandising* pode garantir um aumento de cerca de 50% no resultado financeiro da primeira temporada.

O caso mais emblemático é o da Disney, o maior licenciador de personagens do mundo e que fatura muito mais com o licenciamento de produtos diversos estampados com suas marcas e personagens do que com a bilheteria de suas animações ou de seus parques: em 2013, a receita de licenciamento da Disney atingiu US\$ 41 bilhões. Outro exemplo de sucesso é o estúdio de animação DreamWorks, 16ª empresa com maior faturamento de licenciamento mundial, atingindo US\$ 3,3 bilhões exclusivamente da venda de produtos com os personagens de seus filmes, como *Madagascar* e *Os Croods*. Já os canais de TV infantil Nickelodeon e Cartoon Network atingiram a 9ª e 26ª posições, com faturamento de US\$ 5,4 bilhões e US\$ 2,4 bilhões, respectivamente [License Magazine (2014)].<sup>16</sup>

## O processo produtivo e a globalização na animação

O desenho animado deriva de um processo produtivo de desenho quadro a quadro que facilita a divisão do trabalho em etapas, sistematizando os estágios de produção em conceituação, pré-produção, produção e pós-produção [Winder e Dowlatabadi (2001)]. Cada etapa da produção de animação envolve uma divisão do trabalho única para as indústrias culturais, o que facilita a terceirização de certas etapas da produção para outra empresa, inclusive estrangeira, na tentativa de redução de custos.

O resultado é a produção de um desenho animado derivado de um processo produtivo segmentado e com a terceirização de “ati-

---


<sup>16</sup> No Brasil, segundo a Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), 98% dos brinquedos têm licenciamento de imagem, com preferência para personagens e marcas nacionais (destaque para a Galinha Pintadinha).



vidades-meio” para estúdios localizados em países com mão de obra mais barata, fenômeno similar ao ocorrido com as indústrias tradicionais nos anos 1990, no qual o núcleo criativo e inovativo continuou localizado na matriz do país desenvolvido, enquanto a manufatura trabalho-intensiva, embora na animação especializada, foi transferida para os países em desenvolvimento.

Quadro 1

### Os estágios de produção de animação

Pré-produção	Produção	Pós-produção	Distribuição	Comercialização/ exibição
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito = PI + desenvolvimento dos personagens e argumento</li> <li>- Bíblia</li> <li>- <i>Storyboarding</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento da animação (modelagem, ajuste do personagem, gravação de voz, animação, computação gráfica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edição de cenas, som (iluminação, texturização, efeitos visuais e sonoros, música, correção gráfica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em P&amp;A (promoção da animação)</li> <li>- Estratégia de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas (cinema, TV, <i>direct-to-video</i>)</li> </ul>
				

Fonte: Elaboração própria, com base em Tschang e Goldstein (2004).

## As etapas da produção do desenho animado

### As etapas da animação

#### Conceito

A conceituação do filme ou da série de desenho animado inicia-se com a transformação de uma ideia em um “argumento” inédito ou adaptado, que detalha o conceito do produto e seus principais elementos. Esse argumento é trabalhado até se transformar em um ro-

teiro. O roteiro é utilizado para conceber um plano de produção. O trabalho divide-se em planejamento executivo, que inclui questões orçamentárias e de *funding*,<sup>17</sup> mas também de cronogramas e prazos, e em planejamento artístico, que define o conceito e o estilo das ilustrações, sintetizados em um *storyboard*. Essa etapa termina com a finalização da “Bíblia”, nome pelo qual o roteiro com a arte-final é conhecido nesse mercado. É nessa etapa que a propriedade intelectual dos personagens, da marca e também dos códigos dos programas computacionais é definida e registrada nos órgãos competentes. Essa etapa nunca é terceirizada.

### Pré-produção

Como o custo de realizar cada “tomada” de uma cena de animação é muito maior do que a “tomada” filmada do *live-action*, não há como reduzir o risco da produção na filmagem, o que significa que muito do risco da animação necessita ser minimizado antes da produção. Então, para reduzir riscos, na etapa de pré-produção, praticamente um protótipo do filme ou série é realizado e testado, com animações e falas. A pré-produção significa transformar uma ideia ou um roteiro inicial em modelos já com inúmeras ilustrações iniciais. Por isso, a pré-produção é cara, envolve arte e computação gráfica, pois significa converter um roteiro, ou uma ideia, em um desenho propriamente dito. Essa etapa também é raramente terceirizada, embora possa haver parcerias com outros estúdios para auxiliar na arte visual.

---

<sup>17</sup> A cobertura do *funding* de produção é fundamental na animação cujo projeto é considerado de alto custo, mas de alto retorno. As principais fontes de *funding* são: distribuidoras, redes de televisão, operadoras de TV a cabo, governos, por meio de incentivos, e licenciadores de *merchandising* e outros canais de distribuição.

## Produção

A fase de produção requer o desenvolvimento dos desenhos, com pintura de fundo, contorno e pintura comum, incluindo a renderização de imagens. Nessa fase, busca-se a realização da sequência de desenhos que criarão o longa-metragem ou os episódios da série. Essa etapa é, frequentemente, terceirizada.

## Pós-produção

A pós-produção consiste em imputar na animação os efeitos sonoros, músicas e a mixagem de som, além da correção de traço e de cor, o que pode envolver a edição de cenas. Essa etapa nunca é terceirizada, à exceção dos grandes estúdios, como a Pixar.

Pronta a animação, a próxima etapa da cadeia produtiva é distribuir o conteúdo, o que, no caso do cinema exclusivamente, envolve um esforço de P&A, ou *print and advertisement*, gasto com as cópias do conteúdo audiovisual<sup>18</sup> e o investimento em sua divulgação.<sup>19</sup> A distribuição na primeira janela negociada – cinema, televisão ou *direct-to-video* – vai depender do tipo de produto produzido. Por exemplo, um filme de longa-metragem *blockbuster* é feito para ser exibido no cinema, enquanto uma série de animação, em geral, é feita para ser exibida na televisão ou *direct-to-video*. O distribuidor é responsável pela divulgação do filme nos territórios em que

---

<sup>18</sup> Atualmente, o gasto com a realização de cópias do conteúdo audiovisual é muito alto, variando entre US\$ 1,5 mil a US\$ 2 mil cada, mas o advento da digitalização das salas de cinema se propõe a reduzi-lo. Atualmente, existe uma pressão realizada pelas *majors* para a digitalização das salas de cinema, cujos benefícios vão da redução de custo de cópia e pirataria (a transmissão seria feita por DVD, satélite ou *hard drives*) ao aumento da qualidade da exibição [Digital Vector (2014)].

<sup>19</sup> A divulgação do filme chega a 50% do valor orçado para o projeto (divulgação para televisão, mídia impressa, rádio etc.).

possui direito de transmissão e por toda a relação com o exibidor (sala de cinema).

## Distribuição

A negociação entre a distribuidora e a exibidora no caso do longa-metragem para o cinema pode se dar de duas maneiras: *leasing* ou participação nas receitas de vendas. No *leasing*, o distribuidor paga ao produtor da animação uma taxa fixa pelo direito de distribuir o filme, enquanto na participação das receitas de vendas o distribuidor recebe uma percentagem das receitas líquidas feitas na comercialização do filme.

No cinema, muito do sucesso de bilheteria está relacionado à qualidade do filme e a sua estratégia de distribuição internacional, calcada em elevados gastos com publicidade. Nesse segmento, os Estados Unidos têm papel fundamental: os grandes estúdios estadunidenses dominam o mercado com vultosos gastos de produção e distribuição. Em 2013, o sucesso dos desenhos animados no cinema foi garantido com o filme *Frozen*, a sexta maior bilheteria de todos os tempos do cinema mundial, com arrecadação global de US\$ 1,2 bilhão [The Numbers (2014)].<sup>20</sup>

Os grandes estúdios estadunidenses – as *majors* –,<sup>21</sup> além de serem responsáveis pela produção da quase totalidade dos *blockbusters* mundiais, possuem suas próprias distribuidoras, sendo uma barreira à entrada nesse mercado. Dessa forma, uma produtora independente tem pouca margem para comercializar seu filme fora dos nichos

---

<sup>20</sup> Até então, esse lugar era ocupado pelos desenhos *Toy Story 3*, *Rei Leão* e *Shrek 2*, com arrecadação em torno de US\$ 1 bilhão cada.

<sup>21</sup> *Major* é o nome que se dá aos estúdios produtores de audiovisual integrados verticalmente com a distribuição e a exibição, como Fox, Warner, Universal, Sony (Columbia/TriStar), Paramount e Disney.

existentes para exibição de seus conteúdos. No caso de uma produtora independente conseguir distribuir seus conteúdos audiovisuais por meio de uma *major*, a taxa cobrada reduz excessivamente seu potencial de ganho.<sup>22</sup>

A distribuição de desenho animado por meio da TV, que é um serviço linear de transmissão de conteúdo,<sup>23</sup> tem ganhado destaque nos últimos anos: em 2013, 10% de todo o tempo da televisão foi preenchido com animações. E mais: dado que os canais infantis dedicam 50% de sua grade para desenhos animados e os outros canais, 1%, existe uma demanda concreta e exclusiva para animação, inclusive para novos conteúdos<sup>24</sup> [Digital Vector (2014)].

O ganho de importância da distribuição por meio da TV, no entanto, tornou mais complexo o sistema de negociação dos produtores com os canais, que engloba desde a venda direta do conteúdo por uma taxa fixa paga por episódio até uma negociação sobre propriedade intelectual. É também possível a ocorrência do caso híbrido de pagamento de taxa e de percentual sobre a propriedade intelectual.

---

<sup>22</sup> A taxa cobrada por uma distribuidora varia de 25% a 35% das receitas feitas pelos filmes – receitas já decrescidas de gastos com P&A.

<sup>23</sup> Serviço linear de transmissão é aquele em que o conteúdo é veiculado sequencialmente em uma grade de programação preestabelecida, o que difere do serviço não linear, em que a transmissão do conteúdo ocorre *à la carte* ou de acordo com a escolha do consumidor, que poderá consumi-lo quando desejar.

<sup>24</sup> O conteúdo de animação demandado pela TV no mundo em 2013 foi surpreendente: na Europa, dos 6.564 canais de entretenimento existentes, 247 são infantis, o que significa 1.561 horas de animação veiculadas por dia, das quais 312 horas são referentes a conteúdos novos; nos Estados Unidos e no Canadá, dos 450 canais de entretenimento, 45 são infantis, representando 275 horas de exibição de animação por dia e 138 horas de novos conteúdos; na Ásia, são 6.012 canais de entretenimento, 221 canais infantis exibindo 1.395 horas diárias de desenho animado e 279 horas de novos conteúdos; por fim, na América Latina, são 606 canais de entretenimento, 40 infantis, com 250 horas diárias de transmissão de animação, dos quais 50 horas são de novos conteúdos.

Antes da produção da série, a negociação entre o estúdio e a rede de televisão realiza-se por contratos de pré-venda, na qual o canal aposta no conteúdo, paga por ele e o insere em sua grade de programação ainda na fase de pré-produção, obtendo com isso algum poder para interferir e aprovar cada episódio. Para a produtora, a vantagem da pré-venda é que ela garante a exibição em outro(s) território(s) e contribui para o equacionamento do *funding* de produção da série, embora a negociação acerca da propriedade intelectual fique enfraquecida.

Depois da produção, a negociação é realizada por contratos de pós-venda, que passam a ser buscados pelas produtoras assim que elas obtêm todos os recursos necessários à confecção da série. Tal tipo de venda é feito por janela de exibição e por meio de leilão. O critério para a escolha dos exibidores de TV pelas produtoras leva em conta sua visibilidade e o potencial de ganhos com o licenciamento futuro.

Enquanto as pré-vendas mostram-se mais ligadas ao *funding* e à tentativa de garantir um patamar mínimo de receita, nas discussões de contratos de pós-vendas, as produtoras se encontram mais livres para negociar condições que possam otimizar sua lucratividade, inclusive sobre a propriedade intelectual da obra audiovisual de animação. No caso de sucesso em uma primeira temporada, a produtora pode produzir outra temporada da série com custos de produção mais baixos e pós-vendas mais favoráveis.

Por fim, a distribuição de conteúdo audiovisual *direct-to-video*, feita por meio de DVD, mas sobretudo de VOD, SVOD e *over the top*, tem se destacado nos últimos cinco anos e se configurou como uma estratégia de divulgação da obra muito bem-sucedida. Isso decorre do aumento da penetração nos lares dos serviços não lineares

(VOD, SVOD e *over the top*),<sup>25</sup> em função de dois fenômenos: a expansão da banda larga, que vem crescendo expressivamente na maioria dos países, e a evolução dos equipamentos conectados, como *smartTVs* e caixas de conexão, como Apple TV e Roku, e dos dispositivos móveis, como *tablets* e *smartphones*, todos cada vez mais utilizados para o consumo de conteúdo *on-line*.<sup>26</sup>

O aumento do consumo de serviços não lineares fez com que as produtoras de audiovisual mudassem sua estratégia de venda entre as diferentes janelas de transmissão de conteúdo, tal que “*demand beyond theatrical audiences, such as TV and video, means that studios need [...] different products for various media platforms, including iPods, mobile phones, and web sites*” [Yoon e Malecki (2009, p. 263)].

A distribuição *direct-to-video* é realizada, na maior parte das vezes, pelo estúdio de animação por intermédio de algum agregador,<sup>27</sup> cuja taxa de intermediação não ultrapassa 10% das receitas de vendas. Esse intermediário também é capaz de negociar melhor posição do conteúdo na prateleira, seja a do varejo, seja a do canal relativo à nova mídia, para que ele fique em evidência e consiga melhor negociação.

---

<sup>25</sup> O destaque dos serviços não lineares, como VOD, SVOD e *over the top*, pode ser exemplificado com o caso dos Estados Unidos, nos quais 2,5% das residências americanas que não têm TV a cabo ou via satélite (5 milhões de domicílios, chamados de ZeroTV) assinam um serviço de vídeo via internet, como Netflix, Hulu Plus ou Amazon Prime [ACNielsen (2014)].

<sup>26</sup> A fronteira da inovação na produção de um conteúdo diz respeito a formato transmídia e distribuição por meio de diversos canais para criar uma experiência unificada e coordenada de entretenimento.

<sup>27</sup> Agregador é o agente econômico responsável pela junção de conteúdo e repasse para uma janela de distribuição.

## A produção dos desenhos animados digitais

A produção de desenho animado é conhecida por ser altamente cíclica, com a contratação de trabalho especializado por projetos e altos custos [Tschang e Goldstein (2004)]. É um processo complexo e demorado,<sup>28</sup> que demanda gerenciamento das diversas etapas e núcleos produtivos e criativos [Winder e Dowlatabadi (2001)].

A contratação de trabalho especializado decorre da necessidade de empregados artistas, técnicos em computação gráfica (inclusive de programadores computacionais) e gestores de projeto.<sup>29</sup> Por exemplo, no filme 2D *Vida de inseto*, da Pixar, dos 180 empregados contratados para o projeto, 40% eram de animadores, 40% de *designers* gráficos e 20% de gestores de projeto [Digital Vector (2014)].

A produção por projetos ocorre pelo fato de a maioria dos estúdios de animação realizar um conteúdo audiovisual por vez, pelo tamanho reduzido de sua equipe e pela dificuldade de alavancagem de *funding*. Nesses casos, o estúdio opera por meio de prestações de serviços, seja para a produção de peças publicitárias, seja como subcontratação para realização da fase de produção da animação de estúdios maiores, inclusive estrangeiros, ou para a realização de efeitos visuais para longas *live-action*. Segundo Caves (2000, p. 64), “*both are precarious work, with little value added and only slight chance to build a reputation – an essential element of creative industries*”.

---

<sup>28</sup> Um filme de aproximadamente noventa minutos leva em média quatro anos para ser produzido, enquanto uma série com 26 episódios de 22 minutos cada um leva um ano.

<sup>29</sup> A animação artesanal requer mão de obra com conhecimentos artísticos, enquanto a CGI requer mão de obra com maiores conhecimentos computacionais. A produção 3D CGI requer trabalho computacional especializado e é um processo relativamente mais demorado do que a animação 2D [Yoon(2008)], elevando os orçamentos.



No entanto, a produção por projetos não é a forma mais adequada de produção de animação por dois motivos. Primeiro, pelo risco inerente de concentração de esforços em apenas um projeto. Segundo, porque a produção por projetos reduz atividades rotineiras, realizadas por uma equipe de especialistas com baixa rotatividade e alta capacitação *on the job*, que na teoria econômica são a base para o aprendizado e para mudanças contínuas, incrementais, que geram inovação [Feldman (2000)]. O ideal seria o estúdio trabalhar com uma carteira de projetos que permitisse a manutenção dos empregados de trabalho qualificado, seja na animação, seja na computação gráfica, e que já foram capacitados, construindo suas competências essenciais.

Por fim, o alto custo de produção de uma animação está associado ao emprego dos insumos trabalho qualificado e tecnologia, que implica um orçamento para os grandes estúdios de Hollywood entre US\$ 20 milhões e US\$ 200 milhões, para filmes de longa-metragem para o cinema *blockbuster*, e entre US\$ 250 mil e US\$ 1,5 milhão, para cada episódio de 22 minutos das séries de TV.<sup>30</sup> Por sua vez, um episódio de 22 minutos para a TV custa entre US\$ 200 mil e US\$ 400 mil se produzido nos Estados Unidos por produtora independente<sup>31</sup> e US\$ 250 mil se feito no Canadá ou na Europa, enquanto o mesmo episódio custaria entre US\$ 85 mil e US\$ 185 mil se feito na Ásia [Digital Vector (2014)].

Por ser trabalho-intensiva e usar mão de obra especializada por períodos, gerando altos custos, a produção de animação é, frequentemente, terceirizada para estúdios de animação de outros países (onde

---

<sup>30</sup> Esse custo varia com a quantidade de profissionais diretamente envolvidos na produção do filme ou série e com a localidade em que é produzido. A Pixar, por exemplo, produz filmes que custam acima de US\$ 100 milhões e que alocam 150 funcionários ou mais para os projetos [Tschang e Goldstein (2004)].

<sup>31</sup> Não integrada verticalmente, como as *majors*.

o custo de produção for menor para esse trabalho especializado) ou realizada por grupos de produtoras em sistemas de coprodução.

### ***Outsourcing***

O fato de a animação ser uma atividade intensiva em trabalho, com mão de obra especializada, gerou uma estrutura de custos que forçou a terceirização da produção de animação pelas grandes empresas, que concorrem globalmente e que estão localizadas em países desenvolvidos, para estúdios menores, localizados em países em desenvolvimento, nos quais os custos salariais são mais baixos, em um processo conhecido como *outsourcing*.<sup>32</sup>

Assim, parte da produção da animação dos grandes estúdios dos principais países produtores – Estados Unidos, Europa, Japão e Canadá – foi terceirizada para pequenos estúdios de países em desenvolvimento, como aqueles localizados na Ásia, sobretudo para a Coreia do Sul, Taiwan, Índia e China, que, além de garantirem baixo custo de produção, dispõem de mão de obra com capacidade específica para trabalhar com computação gráfica. Por exemplo, 90% da etapa da produção estadunidense para televisão é terceirizada para algum país da Ásia [Yoon e Malecki (2009)].

Nesse processo, os estúdios dos países desenvolvidos continuam responsáveis pelo núcleo criativo, que realiza a conceituação, a pré-produção, a pós-produção e a distribuição da obra audiovisual, de maior agregação de valor, enquanto os estúdios dos países em desenvolvimento ficam com a produção propriamente dita, de menor valor e complexidade técnica.

---

<sup>32</sup> O processo de *outsourcing* ocorreu em vários segmentos industriais caracterizados por processos produtivos divididos em etapas e cujos custos principais estavam relacionados à mão de obra (indústrias tradicionais, de produtos de consumo final, como a indústria têxtil e de vestuário).

Mas a vantagem de uma possível terceirização, para além da redução de custo e aumento da produção de animação global, seria a criação de oportunidade dos estúdios de países em desenvolvimento para ganharem *expertise* na produção de animação de melhor qualidade, além do aprendizado das melhores técnicas artísticas e computacionais [Lee (2011)]. Isto é:

*Unbundled production with an international team of animators – their labor differentiated by cost and therefore by location – is now the global norm. Not all animation is alike, varying widely in quality and creativity. As animators gain experience and reputation, the trend is to add other assets to their portfolios, which can attract, in turn, financing for future projects* [Yoon e Malecki (2009, p. 257)].

Dessa forma, para que ela seja uma oportunidade para a inserção da empresa no mercado global de animação, é necessário que a terceirização de parte do processo produtivo de animar gere um aprendizado interno que a capacite a concorrer internacionalmente, tanto em termos de argumentação, formato e roteiro, quanto em termos de técnicas artísticas e computacionais.

### **Coprodução internacional**

Além dos custos de produção, a necessidade de intercâmbio de conhecimento para aquisição de competências essenciais para o melhor desenvolvimento, produção e comercialização do conteúdo audiovisual em nível global de empresas de países ainda não inseridos no mercado mundial de animação permitiu o surgimento de novas parcerias e relações diferentes da tradicional subcontratação do sistema de produção, como a coprodução internacional.

Uma produção audiovisual em regime de coprodução internacional é aquela realizada por dois ou mais agentes econômicos sediados em países diferentes para que exerçam de forma compartilhada

a atividade de desenvolvimento, produção e distribuição de uma obra audiovisual. Nos últimos anos, o número de coproduções internacionais aumentou substancialmente, sobretudo para a produção de animações para a TV, e tem se tornado um fenômeno tão importante quanto o *outsourcing* [Tschang e Goldstein (2004)]. Assim, “*in general, co-production has become nearly as common as outsourcing animation production, in large part to exploit talent pools with varying levels of cost, creativity, and quality*” [Yoon e Malecki (2009, p. 261)].

As coproduções internacionais têm a vantagem primária de conjunção de fontes de financiamento. Como, na maioria dos países, essas fontes de financiamento estão relacionadas a algum tipo de incentivo ou subsídio governamental, para que sejam considerados projetos nacionais aptos à subvenção, a coprodução precisa ser oficializada por um agente de governo que estabeleça quais regras devem ser verificadas para a validação do acordo.<sup>33</sup> Alguns países são muito procurados para participar desses acordos internacionais por contarem com inúmeros incentivos governamentais para produção de animação, caso da França e do Canadá,<sup>34</sup> berços dos principais acordos internacionais [Lee (2011)]. Este último país “*is pivotal to international co-production*” [Lee (2011, p. 204)].

Além da união de fontes de financiamento, a coprodução tem outras vantagens muito significativas para o aprimoramento do con-

---

<sup>33</sup> A animação é tratada como obra nacional por todos os países coprodutores e pode usufruir de políticas locais de apoio à produção audiovisual, multiplicando-se as fontes de financiamento. Apesar do ganho de escala em termos de financiamento, os custos de produção não se reduzem proporcionalmente, já que há a necessidade de manutenção, dentro dos estúdios, de centros administrativos nos dois países.

<sup>34</sup> A Telefilm Canadá, que administra todas as coproduções internacionais, tem acordo com 53 países.

teúdo e de sua comercialização em nível global. A primeira delas é dividir os riscos e as potenciais perdas da produção de uma obra audiovisual. Isto é, a coprodução pode mitigar a incerteza e dissipar o risco envolvido em produzir e vender bens culturais [Caves (2000)]. Mas repartir risco significa também repartir direitos proprietários e, portanto, receita futura. Como a coprodução é uma relação comercial entre duas ou mais empresas de diferentes países para desenvolver, produzir e distribuir um produto audiovisual, é necessário que todas as partes acordem sobre a divisão de trabalho e de tarefas, financiamento, sobretudo sobre os direitos proprietários, o que implica decidir sobre as participações no *equity* do conteúdo produzido [Lee (2011)]. Muitas vezes, o comprometimento de investimentos financeiros está associado a uma participação maior nos direitos de propriedade e *equity* da obra audiovisual, o que aumenta o poder de barganha da empresa com maior robustez financeira no acordo de coprodução.<sup>35</sup>

Outra vantagem da coprodução é realizar intercâmbio de experiências entre os recursos criativos, artísticos e computacionais.<sup>36</sup> O trabalho conjunto de diferentes tipos de agentes faz com que haja complementaridade de habilidades deficientes da mão de obra e estimula a troca de conhecimento entre empresas com competências essenciais diversas, o que agrega técnica ao projeto e possibilita ganho de padrão de qualidade internacional. A coprodução passa a ser uma capacitação para a empresa menos inserida no mercado

---

<sup>35</sup> É importante lembrar que as relações de poder nos acordos de coprodução são determinantes, já que delas resulta a estrutura da negociação. Como é requerido investimento substancial para assegurar uma participação significativa nos direitos proprietários e *equity* do acordo (e certo poder de barganha), cria-se uma barreira à entrada para a negociação das coproduções internacionais para empresas de pequeno porte.

<sup>36</sup> “*One of the benefits of these arrangements is that they allow producers to scour the world for talent, skills and ideas*” [Yoon e Malecki (2009, p. 263)].

internacional de animação, fazendo com que ganhe eficiência e reputação: “*Co-production is a passport to international recognition*” [Yoon e Malecki (2009, p. 210)].

Além disso, a coprodução amplia o acesso aos diferentes mecanismos de cotas de tela (em cinema ou em televisão) aplicados nos territórios e amplia o contato com distribuidores de conteúdo de diversos países, o que permite que as empresas ganhem maior penetração no mercado internacional de animação e tenham maiores chances de sucesso global. Similarmente ao benefício de coproduzir com países com fontes de financiamento incentivadas pelo governo, como a França e o Canadá, é alta a atratividade para coproduzir com uma empresa que tenha grande capacidade de distribuição em mercados lucrativos.

Por fim, a principal vantagem da coprodução é a possibilidade da criação de novas propriedades intelectuais pelas empresas dos países em desenvolvimento envolvidos nos acordos internacionais, representando um passo em direção à inserção no mercado global de animação. Nesses casos, os direitos de propriedade intelectual são divididos entre as empresas participantes no acordo internacional. A detenção da propriedade intelectual garante aos estúdios em coprodução um retorno ao investimento proporcional aos rendimentos gerados pelo conteúdo. O retorno financeiro de uma animação depende de seu desempenho no mercado, que permanece durante longo período de tempo, dado o licenciamento da obra para demais canais de distribuição e do *merchandising* derivado.

Essa é a principal diferença entre a coprodução e o *outsourcing*: na terceirização, o direito de propriedade permanece com a empresa matriz do país desenvolvido. Os estúdios terceirizados são remunerados pela prestação de serviço, o que implica pagamento feito de uma única vez, não relacionado ao desempenho da animação no

mercado, mas apenas aos custos de produção. Nesse caso, como é uma prestação de serviço, a empresa não ganha mais com o sucesso de seu produto nem é responsável por perdas derivadas de um fracasso mercadológico [Lee (2011)].

Apesar de mais vantajosa do que o *outsourcing*, a coprodução é um acordo entre partes e por isso envolve custos de transação que, se forem altos, neutralizam os benefícios referentes à aquisição de competências essenciais de produtoras de audiovisual para sua melhor inserção no mercado global de animação.

## Estrutura de mercado

O fenômeno econômico dos desenhos animados criou oportunidade para a participação competitiva de empresas produtoras no mercado global de animação. A entrada no mercado de desenho animado, porém, não é trivial, o que pode ser depreendido quando se analisa sua estrutura de mercado. Para cinema, TV e *direct-to-video*, há dificuldades estruturais inerentes a cada mercado. O importante a refletir, no entanto, é se existe a possibilidade de uma empresa produtora de animação de país não inserido no mercado global de animação entrar no mercado mundial, isto é, produzir para auferir lucro derivado da venda para diversos países.

São poucos os artigos publicados sobre a estrutura de mercado de animação. Os existentes abordam as tendências internacionais, sobretudo de *outsourcing* [Lee (2011); Tschang e Goldstein (2004); Yoon (2008); Yoon e Malecki (2009)]. Esta seção se propõe sistematizar a informação sobre a estrutura de mercado do desenho animado, que se encontra esparsa e difusa na literatura, sendo uma importante contribuição do artigo.

## A estrutura industrial do mercado de desenhos animados

A estrutura de um mercado condiciona o comportamento das firmas na determinação de preços e lucratividade, que, no caso da animação, tem especificidades importantes, com reflexos para a competitividade das empresas em nível global, influenciando, sobretudo, a inserção das produtoras de animação dos países em desenvolvimento no mercado internacional.

Para Bain (1968), a estrutura de um mercado reflete sua organização em termos de interação entre as empresas, rivalidade e natureza da concorrência. Carlton e Perloff (2000, p. 236-253) dizem que essa estrutura consiste “em fatores que determinam o grau de competição do mercado”, ou seja, a concentração, o grau de diferenciação do produto e as condições de entrada no mercado.

A concentração está relacionada ao número e à assimetria de firmas no mercado. Pode variar entre mercados concentrados, como os monopólios e oligopólios, em que o menor número de firmas e a diferença de tamanho entre elas aumentam a probabilidade de coordenação e induzem à manipulação de preços e quantidades vendidas *vis-à-vis* a possibilidade de maior lucro, e mercados competitivos, em que o número e a simetria de empresas são grandes e o poder de mercado pequeno. Um mercado concentrado induz o comportamento colusivo entre as firmas incumbentes, o que assegura a obtenção de lucros maiores, mas pode afetar a eficiência das firmas no incentivo à inovação e à melhoria dos processos de produção [Tirole (1988)].

O grau de diferenciação do produto relaciona-se à existência de produtos substitutos aos olhos do consumidor que possam mitigar o possível aumento de preços do produto investigado. No caso de o produto ser percebido como pouco substituível por produtos



semelhantes, a empresa que o produz tem o incentivo de aumentar o preço acima do praticado no mercado, aproveitando-se dessa demanda mais inelástica com respeito ao preço.

A diferenciação do produto varia de acordo com os atributos técnicos, funcionais, estéticos ou comerciais. Ela é vertical quando os produtos apresentam atributos diferentes e, aos mesmos preços, todos os consumidores escolhem o produto com mais atributos.<sup>37</sup> Por outro lado, ela é horizontal se os produtos mostram atributos similares e a escolha, ao mesmo preço, é diferenciada pela preferência do consumidor [Kupfer e Hasenclever (2002)].

As condições de entrada ou, mais precisamente, as barreiras à entrada no mercado são importantes na medida em se traduzem em poder de mercado para as firmas incumbentes, que serão capazes de aumentar o preço e, conseqüentemente, o lucro, sem incentivar a entrada de novas empresas em seu mercado. Quanto maiores os impedimentos à entrada de firmas – as barreiras –, maior a capacidade das firmas que atuam em determinado mercado – incumbentes – de exercer o poder de mercado [Bain (1968)].

As principais barreiras à entrada são: (i) as vantagens absolutas de custos, ou prática de custos menores pelas firmas incumbentes, dado o acesso privilegiado aos fatores de produção (preço ou qualidade desses fatores), ao mercado de capitais ou à tecnologia de difícil assimilação pela concorrência (com ou não direitos proprietários); (ii) as economias de escala, que proporcionam redução de custos associada tanto à existência de técnicas ou equipamentos mais eficientes quanto a sinergias administrativas e economias de aprendizado, quando a produção é mais elevada e o trabalho mais especializado; (iii) formas de acesso ao produto quanto a sua divul-

---

<sup>37</sup> A restrição do consumo do produto com mais atributos ocorre exclusivamente pelo preço, sempre mais elevado.

gação e comercialização e que incluem, de um lado, as práticas de propaganda e *marketing* e de convencimento das preferências dos consumidores (fidelização à marca e formação de reputação) e, de outro, a consolidação ou a expansão dos canais de distribuição para ampliação do acesso do consumidor a eventuais novos produtos oferecidos por outras (novas) empresas; (iv) elevado requerimento de capital para início de produção (acesso a financiamento e presença de custos irre recuperáveis – *sunk costs*); e (v) integração vertical, que, ao reduzir custos de transação, força os potenciais entrantes a ingressar em dois ou mais estágios de produção em vez de em apenas um.<sup>38</sup> Dessa forma, em um mercado com poucas empresas que interagem de forma coordenada, altas barreiras à entrada e muita diferenciação de produto, sobretudo vertical, o poder de mercado será exercido, o preço será aumentado e a lucratividade extraordinária obtida.

No caso da animação, é preciso analisar a estrutura industrial dos diversos segmentos de mercado, como o cinema, as séries para a TV e para o *direct-to-video*. Os estúdios de animação digital concorrem globalmente, já que seu produto, a animação, tem baixo “desconto cultural”: no processo de comercialização, alguns filmes ou séries de ficção podem sofrer descontos relacionados às diferenças culturais e à língua. No caso da animação, como não há atores envolvidos na filmagem e a dublagem é natural, o apelo global é maior. Globalmente, os *players* mais importantes são oriundos dos Estados Unidos, do Canadá, do Japão e da Europa (Reino Unido e França).<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> A integração vertical ocorre quando diferentes processos de produção – desde o insumo até a venda final – que possam ser produzidos separadamente, por várias firmas, passam a ser produzidos por uma única firma.

<sup>39</sup> 20<sup>th</sup> Century Fox (Blue Sky), DNA, DreamWorks, FreamWorks, Nickelodeon, Disney Pixar, Sony, Warner Bros, Hanna-Barbera, Anima Studios, Illusion Studios etc.

Para todos os segmentos do mercado de animação, há um risco intrínseco à produção de conteúdo audiovisual relacionado ao aceite pela audiência, que envolve muitos fatores, tais como promoção e divulgação da série ou filme, críticas na mídia, preferências e gostos do público e concorrentes lançados no mesmo período. O risco torna-se maior ou mais problemático quando se tem em mente que o custo de animar é alto [Digital Vector (2014)]. Da mesma forma, porém, existe um fator comum de competitividade: a reputação [Caves (2000)]. Os estúdios de animação, como a maioria das empresas da economia criativa, constroem um portfólio de conteúdo e propriedades intelectuais (de personagens e programas computacionais) que configuram sua “marca” no mercado, como a Pixar. A competitividade depende da qualidade do conteúdo (de argumento e de técnica, seja computacional ou artística), da produtividade da mão de obra e, portanto, da qualificação do trabalhador.

Cabe salientar que existe um mercado específico, de nicho, composto de animações artesanais e que forma um subsegmento à parte: a estrutura de mercado é muito peculiar, com concorrência localizada, barreiras à entrada mais baixas e diferenciação de produto voltada para a qualidade artística e o argumento do roteiro. Algumas produtoras se especializaram em animações artesanais, como o estúdio japonês Ghibli (*Viagem de Chihiro*) e o inglês Aardman (*Fuga das galinhas*, *Wallace e Gromit: a batalha dos vegetais* e *Piratas pirados*).

### **A estrutura do mercado de animação para cinema**

A produção de animação para o cinema é o segmento com a estrutura de mercado mais fechada: alta concentração, muita diferenciação de produto e entrada dificultada.

O mercado é concentrado, pois é composto de poucas empresas, que, em sua maioria, são integradas verticalmente na cadeia

produtiva (*majors*), detentoras de poder de mercado e com interdependência estratégica que facilita o controle do mercado de cinema *blockbuster* global. Essa concentração pode ser evidenciada pelo fato de as vinte maiores bilheteiras de longas de animação terem sido produzidas e distribuídas por apenas três estúdios: Disney e Pixar (Buena Vista), DreamWorks (Paramount) e Universal. Isso faz com que o mercado seja dominado por poucas empresas.

As empresas de animação com foco no cinema começaram a se especializar em produções de maior qualidade, geralmente associadas a bons roteiros e imagens 3D com estereoscopia, para públicos infantojuvenis, mas com apelo adulto também. Assim, o filme de animação de longa-metragem para o cinema tem grande diferenciação de produto, do tipo vertical, dado o grande investimento em tecnologia e inovação necessário para a produção de novos *blockbusters*. O nível de apropriação é alto nesse segmento, e a cada ano um novo efeito visual surge nas telonas: o movimento das águas em *Procurando Nemo*, os movimentos do *Shrek* ou dos cabelos ruivos em *Valente* e a precipitação dos flocos de neve em *Frozen*.<sup>40</sup> Assim, muitos estúdios detêm a propriedade intelectual da programação computacional realizada nos *softwares* de efeitos visuais, o que é também uma vantagem absoluta de custo.

O trabalho especializado e o alto custo de produção são barreiras à entrada naturais da produção de animação do tipo CGI. Esse fato é ampliado para a produção de longas para o cinema: apenas grandes e poucas produtoras são capazes de financiar as produções de

---

<sup>40</sup> Os maiores desafios para a animação CGI 3D são: comportamento de fluidos (líquidos e gasosos); superfícies complexas – texturizadas ou flexíveis; movimento de grupos (manadas) ou de conjuntos (flocos de neve, chuva). Quando realizados, são transformados em direitos de propriedade. E mais: modelar um brinquedo de plástico como o Buzz do *ToyStory* – o primeiro longa CGI –, cujas expressões faciais são limitadas pela inexistência de musculatura facial, é bem mais fácil do que modelar um rosto humanoide como o do *Shrek*.

alta qualidade para o cinema que requerem um número grande de trabalho qualificado e dedicado durante longo período de tempo e de equipamentos de última geração, geralmente associados ao uso da estereoscopia.

As altas barreiras à entrada dificultam que uma produtora independente consiga exibir seu conteúdo globalmente. Primeiro, porque a integração vertical das *majors* dificulta que os conteúdos de produtora audiovisual independente sejam comercializados. Segundo, o gasto com P&A é excessivamente alto. Terceiro, as *majors* têm vantagens absolutas de custo, relacionadas com o acesso a fatores de produção, como trabalho qualificado e *softwares* proprietários: elas detêm os melhores artistas, roteiristas e *designers* gráficos do mercado trabalhando com os melhores e mais avançados *softwares*. Por fim, as *majors* financiam integralmente a produção e a distribuição de seus filmes, sem precisar de negociações para a comercialização do produto, o que lhes garante lucratividade relativamente maior.

No caso da produção de longa-metragem de animação para cinema, a competição entre as empresas ocorre tanto pelo nível técnico da computação gráfica, o que envolve o treinamento de mão de obra e detenção de *softwares* proprietários, quanto pelo acesso ao consumidor, que engloba argumento voltado para o público familiar,<sup>41</sup> gastos com P&A e a garantia de sistema de distribuição.

Dessa forma, fica evidente que a entrada de produtora independente nesse segmento seria muito difícil, embora não impossível: poderia ocorrer para determinados estúdios que já trabalhassem com animação CGI ou com a produção de efeitos visuais e que já

---

<sup>41</sup> No cinema, o público é, geralmente, composto de famílias, pais que levam os filhos para assistir às animações de sucesso. Roteiros infantis, mas que agradem a adultos também, são os que desempenham melhor nesse mercado.

desenvolvessem suas competências essenciais em computação gráfica, que é uma vantagem competitiva.<sup>42</sup> Por isso, o importante é a produtora ter uma biblioteca de direitos proprietários que represente a capacidade da empresa de realizar projetos de qualidade e lhe conceda reputação para lançar um filme de longa-metragem no cinema.

### **A estrutura de mercado de animação para televisão**

A estrutura de mercado do segmento de produção de séries de animação para a TV tem concentração intermediária, diferenciação de produto do tipo horizontal e barreiras à entrada transponíveis em situações específicas.

A televisão é um serviço linear de transmissão de conteúdo em que a competitividade da produtora para venda em determinado canal se dá tanto pelo cumprimento da programação da grade televisiva (cujo diferencial é o prazo de entrega) quanto pela relação entre qualidade e custo de produção, já que o formato do conteúdo e seu preço são fatores preponderantes de competição. Isso permite que concorram conjuntamente grandes e médias empresas de diferentes regiões mundiais.

O poder de mercado dos estúdios é mais moderado, sobretudo nas negociações com os canais de televisão. Os canais de televisão, por sua vez, compõem o elo forte da cadeia de produção de série de animação para a televisão: a distribuição. As redes de televisão têm grande poder de barganha ao negociar a compra de conteúdo, sendo notória a dominância pelas *big three* estadunidenses Disney Channel, Nickelodeon e Cartoon Network [Yoon e Malecki (2009)] no mercado internacional de animação. Por isso, a detenção da pro-

---

<sup>42</sup> O exemplo mais conhecido é do filme *Valente*, de uma produtora independente inglesa. Nesse caso, além do domínio da CGI, a produtora detinha *know-how* em roteiro e argumento.

priedade intelectual vai depender do negócio realizado entre produtora de conteúdo e rede de televisão.

As barreiras à entrada são mais baixas do que no cinema, o que permite a entrada de produtoras independentes, desde que mais estruturadas, isto é, com capacidade de entrega no prazo estabelecido pela emissora. A entrada nesse segmento para lançamento de uma primeira temporada, mesmo que sem a detenção dos direitos de propriedade, é importante para que, em caso de sucesso, haja melhor negociação para a produção de uma segunda temporada com detenção dos direitos de propriedade.

A diferenciação de produto nas séries de animação para TV é menor, sendo considerada horizontal, menos relacionada à tecnologia e mais à concepção do formato do conteúdo, que cativa o consumidor e o fidelize (para lançamento das continuações das séries).<sup>43</sup> Por isso, as produções para TV, os tradicionais desenhos animados, mantiveram majoritariamente o formato 2D e passaram a atender a nichos de demanda, como os estritamente infantis (*Peppa Pig* e *Bob Esponja*), os juvenis (*Beavis*) e os adultos (*Os Simpsons*). É importante ponderar que, apesar do formato 2D, o uso da computação gráfica no processo produtivo aumentou a produtividade do trabalhador.

A competitividade das produtoras com foco de mercado em televisão, então, ocorre por meio da entrega das séries para a rede transmissora em tempo hábil e previamente combinado, dado o caráter mais global da animação em relação a roteiro, formato e arte. O ganho de competitividade, nesse caso, estimularia a produção conjunta entre estúdios na forma de coproduções internacionais. As coproduções são extremamente importantes para capacitar as em-

---

<sup>43</sup> Oitenta por cento do sucesso dos desenhos animados dependem de um bom conceito e enredo [Digital Vector (2014)].

presas naquilo que são mais deficitárias, como a conceituação do produto, que passa a ser internacional e para nichos específicos de consumidores, pré-produção e pós-produção e negociação em diferentes canais televisivos, sobretudo os estrangeiros.

### **A estrutura de mercado de animação para *direct-to-video***

O segmento de produção de animação para distribuição direta não linear por venda no varejo (DVD) ou prestação de serviço de entrega de conteúdo (VOD, SVOD e *over the top*) é desconcentrado, as barreiras à entrada são existentes, mas transponíveis, e a diferenciação de produto é do tipo horizontal.

A horizontalidade da diferenciação decorre do foco no baixo custo e não na qualidade. Por isso, grande parte das produtoras que atuam nesse mercado visa ao nicho de entretenimento de crianças com idade pré-escolar, tido como mais rudimentar. No entanto, a apropriação do conteúdo criado é alta.

Existem barreiras à entrada na distribuição do conteúdo, apesar da maior facilidade de produção do conteúdo, em razão da dificuldade de acesso ao consumidor, que se traduz na necessidade de grande esforço para colocar o conteúdo “em evidência”, seja no varejo, seja no serviço de venda *on-line*, isto é, na prateleira ou no *site*. Assim, em ambas as situações, o gasto com a comercialização do conteúdo, para que ele seja “visto” pelo consumidor potencial, é muito alto, configurando uma barreira à entrada.

Por fim, a baixa concentração decorre da presença de muitas produtoras, na maioria independentes, cujo canal direto de distribuição é, possivelmente, o único encontrado para comercialização de seus produtos. Como a rivalidade no segmento é pequena, o mercado de animação é mais democrático e mais indicado para pequenas empresas *startups*.



A possibilidade de entrada de pequenas empresas independentes no mercado *direct-to-video* é a oportunidade para que elas ganhem *expertise* na produção de animação e desenvolvam competências para a criação de propriedade intelectual.

Quadro 2

### Resumo da estrutura de mercado da animação digital

Mercados	Longas para o cinema	Séries para TV	Séries para outras mídias
Barreiras à entrada	Altas. Elevado custo de produção (mão de obra especializada e CGI de última geração) e de acesso a distribuição (propaganda) PI alta.	Médias. Relação entre qualidade e custo de produção e foco no prazo de entrega. PI negociada com rede de televisão.	Média. Gasto para comercialização (produto em evidência). PI alta.
Concentração de mercado	Alta. Presença das <i>majors</i> . Alta rivalidade.	Média. Baixa rivalidade.	Baixa. Oferta pulverizada. Inexistência de rivalidade.
Diferenciação de produto	Vertical: inovação tecnológica e <i>software</i> proprietário.	Horizontal: formato e reputação importantes. Coprodução para capacitação das empresas.	Horizontal: produtos de menor qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

## A inserção dos países em desenvolvimento no mercado global de animação digital

O bom desempenho do mercado global de animação digital nos últimos anos sugere uma oportunidade econômica para empresas não vinculadas às *majors* estadunidenses, inclusive de países em desenvolvimento, como o Brasil. Mas a inserção de empresas de países em desenvolvimento no mercado de animação global perpassa sua divisão internacional do trabalho: a especialização da produção entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. A entrada efetiva dos países em desenvolvimento no mercado mundial de desenho animado se daria, então, para as empresas que conseguissem adquirir competências essenciais para concorrer globalmente nos mercados em que a entrada ainda é factível, como o televisivo e o *direct-to-video*.

### A analogia com os gansos voadores

A ideia da inserção de países em desenvolvimento em um mercado de produção de ativo intangível, como a animação, é análoga ao modelo de análise de desenvolvimento econômico conhecido como “os gansos voadores” [Akamatsu (1962)],<sup>44</sup> cujo ponto de partida é o

---

<sup>44</sup> As nações subdesenvolvidas seriam consideradas alinhadas sucessivamente atrás das nações industriais avançadas na ordem de seus diferentes estágios de crescimento, seguindo um padrão análogo ao do voo dos “gansos selvagens”. No caso da Ásia, referência da teoria, o ganso líder seria o Japão; o segundo grupo seria constituído pelas nações recentemente industrializadas (Coreia do Sul, República da China, Cingapura e Hong-Kong). Depois desses dois grupos, viriam os principais países da Associação de Nações do Sudeste Asiático (Asean), como Filipinas, Indonésia, Tailândia e Malásia, e, finalmente, os principais países menos desenvolvidos na região (República Popular da China, Vietnã etc.) fariam a retaguarda na formação.

processo de *outsourcing* das atividades industriais fabris dos países desenvolvidos em decorrência de seus crescentes custos trabalhistas, tal qual o ocorrido com o mercado de animação recentemente.

Nesse modelo, para a manutenção das vantagens comparativas dinâmicas em escala global do “ganso líder”, ou da empresa de atividade industrial líder de mercado e originária de país desenvolvido, impõe-se uma crescente substituição do padrão de produção trabalho-intensivo por atividades mais intensivas em capital (inclusive do capital intelectual, no caso das indústrias criativas) e transferência da atividade intensiva em trabalho para empresas cujos custos trabalhistas sejam reduzidos, localizadas em regiões em desenvolvimento. Assim, o líder aloca, gradativamente, os ramos da produção de baixa produtividade para as empresas de nações menos desenvolvidas, cujos custos trabalhistas são mais baixos. A divisão internacional da produção ocorreria segundo os diferentes custos de mão de obra e intensidade de uso desse fator: países desenvolvidos e países em desenvolvimento.

O interessante dessa teoria em uma perspectiva desenvolvimentista, por sua vez, é que ela prevê a transferência de tecnologia entre os países líderes e seguidores de tal forma a permitir a inserção das empresas de países em desenvolvimento no mercado global do produto ligado a essa divisão de trabalho internacional. Isto é, o processo de divisão de etapas do processo produtivo em diferentes regiões com diferentes estágios de desenvolvimento, se realizado com transferência de tecnologia, facilitaria a inserção de empresas de países em desenvolvimento no comércio internacional.

Isso porque, nessa divisão internacional do trabalho, haveria a criação de relações de cooperação entre as empresas líderes e as empresas seguidoras para a produção do bem comum, com o intercâmbio de conhecimento acerca da qualidade, técnica e diferenciação de produto necessárias para o ganho de competitividade

internacional. Essa aliança estratégica entre empresas alavancaria sinergias na aplicação de recursos, capacitações e conhecimentos no processo produtivo. Assim, a partir de certo ponto nesse processo de divisão de atividades na cadeia global de valor, com o aprendizado adquirido na produção terceirizada, é possível que o país em desenvolvimento consiga implantar indústrias nacionais competitivas, inserindo-se no fluxo internacional de produção [Ozawa (2005)].

Dessa forma, apesar de a divisão internacional do trabalho direcionar aos países em desenvolvimento a responsabilidade pela realização das etapas que agregam menos valor e, portanto, tecnologia ao processo produtivo, há oportunidade para as empresas adquirirem as competências necessárias para dominar toda a produção e comercialização do bem, assim como para inovar e criar novas propriedades intelectuais.

No caso da animação, o movimento de internacionalização da produção e da divisão do trabalho ocorre por meio de dois movimentos paralelos: o *outsourcing* e a coprodução. Em ambos os casos, existe a chance para que uma produtora de animação de país em desenvolvimento adquira as competências essenciais necessárias para entrar de forma competitiva no mercado global de animação, com criação de direito de propriedade e formação de reputação empresarial.

A competitividade de uma firma concorrendo globalmente exige o foco em suas competências essenciais (*core competences*), cuja construção pode ser realizada por meio de parcerias entre empresas para complementar recursos e capacidades, dada a necessidade de realização de objetivos comuns [Prahalad e Hamel (1990)]. Assim, os recursos e as capacidades, quando bem explorados e aliados às oportunidades do mercado, proporcionam o diferencial competitivo da empresa, considerando a expectativa dos consumidores nos diferentes segmentos de mercado.

Os recursos, as capacidades e os conhecimentos na indústria de animação digital estão relacionados às etapas de conceituação do produto (roteiro e formato do conteúdo), pré-produção e pós-produção (técnicas artísticas e computacionais). O roteiro e o formato do conteúdo são importantes para cativar o consumidor, por isso o conhecimento da preferência do público-alvo é fundamental. O mesmo pode ser dito para as capacitações técnicas, de traço e arte, e computacionais, como a renderização para animações 2D ou as especificidades da 3D: uso adequado da técnica para cada clientela em potencial.

Além disso, para comercializar um produto internacionalmente, ele precisa atender a certos padrões relacionados à demanda, que é mais generalista, de linguagem universal,<sup>45</sup> o que pode ser aprendido com o convívio com empresas que já participam do comércio internacional de animação, seja em relação de *outsourcing*, seja de coprodução. Por fim, existe uma competência menos explícita, mas extremamente importante para a competição no mercado global de animação: a negociação para comercialização da obra. A venda internacional de conteúdo audiovisual requer uma *expertise* acerca das janelas de exibição; os contratos de pré-venda e pós-venda; o uso ou não de agregador; e direitos de propriedade, entre outros.

Assim, relações de cooperação entre empresas que participam da divisão global da produção de animação digital possibilitam ganho de capacitações necessárias para a inserção de empresas de países em desenvolvimento no comércio internacional. No entanto, essa inserção vai depender também da estrutura de mercado dos segmentos de animação digital, cinema, TV e *direct-to-video*. Como visto na seção de estrutura de mercado, a entrada no mercado

---

<sup>45</sup> Nas palavras de Yoon e Malecki (2009, p. 255): “*That gives to animation a transnational character*”.

mundial de animação não seria trivial, mas existe uma janela de oportunidade para que ela ocorra.

O segmento *direct-to-video* é o que apresenta maior facilidade, pelas baixas barreiras à entrada, pouca concentração de mercado e pequena necessidade de diferenciação de produto. A competitividade da firma nesse segmento de mercado poderia ser criada com base na construção de uma biblioteca de propriedade intelectual (tanto de personagem e marca quanto de *software*) e de reforço institucional para ganho de reputação internacional. Dessa forma, uma série de animação *direct-to-video* de sucesso poderia até projetar a produtora para voos mais audaciosos no futuro, como a produção de séries de TV e de longas-metragens de animação.

Por sua vez, no segmento de séries para TV, a entrada não é livre, mas as barreiras são transponíveis, embora exijam um esforço de recursos significativo da firma. Como esse segmento pode ser extremamente rentável, caso o sucesso rentabilize os licenciamentos, existe a possibilidade de as firmas incumbentes praticarem estratégias do tipo *entry deterrence*.<sup>46</sup>

A concentração de mercado não é alta o suficiente para que haja exercício de poder de mercado generalizado, isto é, em nível global,<sup>47</sup> no entanto, em localidades específicas, pode ser muito difícil a negociação com canais de TV que porventura sejam verticalizados, como é o caso da TV aberta no Brasil. Por fim, a diferenciação de produto também não é alta o suficiente para ser configurada como algum impeditivo de mercado, mas seus requisitos mínimos, em qualidade e técnica, precisam ser cumpridos.

---

<sup>46</sup> Qualquer ação tomada pelas empresas incumbentes de um mercado particular que desencoraja ou mesmo impeça a entrada de novos produtores naquele mercado.

<sup>47</sup> A negociação com os canais televisivos internacionais pode ser facilitada pelo maior relacionamento com produtores de animação de outros países.

O importante a apreender no caso do mercado de TV é que, apesar de difícil, a entrada de produtora de animação de país em desenvolvimento no mercado internacional é possível e que “*by entering TV markets, which can be done incrementally, one country at a time, a studio can built a reputation and a revenue base for assault on the theatrical market and its larger potential profits*” [Yoon e Malecki (2009, p. 253)].

Esse foi o caso de duas empresas da Coreia: Iconix, que produz o desenho animado *Pororo*, e Akon, que produz *Os Simpsons*. A Akon é o maior estúdio de animação da Coreia e produz desenhos animados para diversos estúdios estadunidenses, sendo responsável pela produção em modelo de subcontratação desde 1989 da animação *Os Simpsons*. Ao longo de quase duas décadas de relacionamento de prestação de serviços para grandes estúdios estadunidenses, a empresa coreana conseguiu adquirir as capacitações necessárias para iniciar suas produções originárias, das quais detém os direitos de propriedade. Assim, em 2007, realizou o longa da série para o cinema, recebendo os créditos da obra.

Por sua vez, o estúdio coreano Iconix desenvolveu diversas parcerias do tipo coprodução com estúdios canadenses (como o Corus e o Cookie Jar), com foco no público pré-escolar, até desenvolver uma série televisiva própria, realizada em CGI 3D, *Pororo, o pequeno pinguim*. O aumento de popularidade do desenho animado, sucesso mundial de audiência e transmissão em mais de oitenta países, não estando entre eles os Estados Unidos, levou a empresa à realização do longa da série e do licenciamento da marca para brinquedos e livros [Yoon e Malecki (2009)]. Atualmente, o estúdio tem outros conteúdos próprios em sua carteira de projetos, alcançando reputação internacional.

Paralelamente, algumas produtoras brasileiras têm buscado se posicionar no mercado internacional por meio do estabelecimento

de coproduções. Nesse sentido, existem três séries de animação brasileiras em formato comercial (mínimo de 26 episódios de 11 minutos) em exibição em canais de TV no Brasil e no exterior: *Peixonauta* (TV Pinguim), exibida em mais de vinte países, incluindo Estados Unidos; *Amigãozinho* (2DLab), terceiro lugar na programação da Discovery Kids da América Latina; e *Escola pra cachorro* (Mixer), que aumentou a audiência do canal Nickelodeon da Argentina em 138%. As três séries já estão na segunda temporada.

Esses casos de sucesso, aliados à experiência das produtoras canadenses, atualmente *players* importantes, mas que iniciaram sua inserção no mercado internacional de animação digital como prestadoras de serviço para os grandes estúdios de Hollywood [Lee (2011)], mostram a importância do processo de desenvolvimento de competências essenciais na produção de animação para ganho de competitividade, em um movimento ocorrido em estágios na cadeia global de valor.

No primeiro estágio, as empresas de animação dos países em desenvolvimento seriam prestadoras de serviços para empresas produtoras de animação maiores de países desenvolvidos, no qual sua contribuição para a animação estaria relacionada ao baixo custo do trabalho da produção. Caso não haja essa possibilidade, se o custo do trabalho não for baixo o suficiente para atrair a terceirização, as empresas de países em desenvolvimento poderiam prestar serviços para publicidade, indústria de *games* e efeitos visuais.

Com o amadurecimento da indústria nacional, em um segundo estágio, as empresas de animação começariam a acumular habilidades e capacitações específicas da indústria, inclusive de conceitualização, pré-produção e pós-produção. Ao mesmo tempo, as empresas conseguiriam atender à demanda local para conteúdo nacional. Nesse momento, as relações advindas de contratos de coprodução são muito vantajosas, pois permitiriam que as empresas nacionais



mantivessem seus *underlying rights*, fazendo com que seja possível a construção de um portfólio de direitos proprietários.

Dessa forma, o último estágio seria aquele em que a indústria nacional de animação conseguiria se tornar um *player* significativo no mercado de animação global e quiçá futuramente realizar longas de sucesso CGI 3D.

Assim, a mudança da orientação da produção de animação de baixo custo para prestação de serviço ou consumo local para uma produção mais qualificada, diferenciada e inovativa, voltada para o mercado internacional, com a inserção efetiva de produtoras dos países em desenvolvimento, tanto na produção para séries de TV e *direct-to-video* quanto na produção de longas para o cinema, seria, sim, viável e até “incentivável” por meio de política pública.

## Considerações finais

A realocação do filme de animação para a esfera privada domiciliar televisiva ou *à la carte* tornou a produção de desenho animado um mercado em expansão [Yoon e Malecki (2009)]. Isso permitiu que novos estúdios e produtoras de geografia e cultura diferentes da estadunidense, canadense, europeia e asiática entrassem para atuar no mercado mundial de produção de animação digital. Além disso, o uso da computação gráfica acarretou, de um lado, o sucesso de poucos estúdios (basicamente relacionado às *majors*) no mercado global de longas para cinema e, de outro, abriu o mercado de séries de TV para estúdios e produtoras de animação, inclusive independentes, de qualquer parte do mundo, pela redução de tempo de produção e facilitação do processo produtivo.

Para que a inserção dos países emergentes aconteça consistente-mente no mercado global de animação, como o mercado de TV e

cinema, é preciso que as produtoras nesses países invistam em mão de obra qualificada, para que, além da manutenção do custo acessível, seja agregada qualidade e inovação ao conteúdo com o objetivo de exportação. A agregação de qualidade e inovação, como no modelo dos gansos voadores, pode derivar da experiência e de conexões prévias adquiridas pelos estúdios com estúdios líderes da produção mundial na prestação de serviços (no caso do *outsourcing*) ou relacionamentos empresariais (no caso das coproduções), o que lhes permitiria a construção de reputação em qualidade e inovação e aumentaria a chance de exportação do conteúdo audiovisual.

A conclusão do artigo é que existe atualmente uma janela de oportunidade para que haja a inserção de produtoras de animação de países em desenvolvimento, como o Brasil, no mercado internacional. Para aproveitá-la tempestivamente, antes que haja um fenômeno de *entry deterrence* pelas empresas incumbentes, é preciso produzir um conteúdo mais qualificado, diferenciado e inovativo, voltado para exportação. Isso permitiria à produtora construir uma biblioteca de direitos de propriedade que a valorize no tempo e lhe conceda reputação mundial.

O caminho para tal inserção, entretanto, não é corriqueiro. Deve ser guiado pelas melhores práticas internacionais no mercado de animação, tanto em relação às políticas públicas mais adequadas para o país quanto às estratégias empresariais mais competitivas. Por isso, seria de grande importância estudar as políticas públicas adotadas por vários países já inseridos no mercado internacional de animação, como Estados Unidos, Canadá, França, Japão e Coreia, e realizar um levantamento das estratégias empresariais bem-sucedidas do setor, para que em momento oportuno seja possível destacar as oportunidades e as fraquezas do Brasil no mercado de animação.

## Referências

- AKAMATSU, K. A historical pattern of economic growth in developing countries. *Journal of Developing Economies*, 1(1):3-25, mar.-ago. 1962.
- BAIN, J. S. *Industrial organization*. 2.ed. Nova York: John Wiley & Sons, 1968, 126 p.
- CARLTON, W.; PERLOFF, J. *Modern industrial organization*. 3. ed. Nova York: Addison – Wesley, 2000.
- CAVES, R. *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.
- DIGITAL VECTOR. *Global animation industry report*, 2014.
- FELDMAN, M. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, v. 11, n. 6, nov.-dez.2000, p. 611-629.
- GAMA, M. Criatividade e desenvolvimento. In: SOUSA, F. L. (org.). *BNDES 60 anos: perspectivas setoriais*. Rio de Janeiro: BNDES, 2012.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.). *Economia industrial*. Rio de Janeiro: Campus, 2002, 640 p.
- LEE, J. *Animating globalization and development: the South Korean animation industry in historical-comparative perspective*. Durhan: Duke University, 2011.
- OZAWA, T. *Institutions, industrial upgrading, and economic performance in Japan – The “flying-geese paradigm” of catch-up growth*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PISANO, G. Profiting from innovation and intellectual property revolution. *Research Policy*, n. 35, p. 1.122-1.130, 2006.

POSSAS, M. Os conceitos de mercado relevante e de poder de mercado no âmbito da defesa da concorrência. *Revista do Ibrac*, 3 (5), mai. 1996.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. *A economia da informação*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 397 p.

TIOLE, J. *The theory of industrial organization*. Cambridge, MA: MIT Press, 1988.

TSCANG, T.; GOLDSTEIN, A. *Production and political economy in the animation industry: why insourcing and outsourcing occur*. Elsinore, Denmark, 14-16 jun. 2004.

YOON, H. *The animation industry: technological changes, production, challenges, and global shifts*. Columbus: The Ohio State University, 2008.

YOON, H.; MALECKI, E. Cartoon planet: worlds of production and global production networks in the animation industry. *Industrial and Corporate Change*, v. 19, n.1, p. 239-271, 2009.

WINDER, C.; DOWLATABADI, Z. *Producing animation*. Boston: Focal Press, 2001.

## **Sites consultados**

ACNIELSEN – <<http://www.acnielsen.com.br>>

ANIMATION WORLD NETWORK – <<http://www.awn.com>>

ANIMATION WORLD MAGAZINE – <<http://www.awn.com/animationworld>>

CARTOON MEDIA – <<http://www.cartoon-media.eu>>

KIDSCREEN MAGAZINE – <<http://www.kidscreen.com>>

LICENSE MAGAZINE – <<http://www.licensemag.com>>

THE NUMBERS – <<http://www.the-numbers.com>>